

6 Conclusões

É inegável que um dos setores no Brasil que mais sofreram transformações nos últimos anos foi o de telecomunicações. Privatização, o incremento da competição com a chegada das multinacionais e a atuação da Anatel são alguns exemplos de iniciativas que tornam esta indústria singular no mercado nacional. E, neste contexto, ganham importância as alianças e as redes estratégicas estabelecidas entre as operadoras com os seus atores-chave.

Este estudo teve como objetivo identificar por meio de quais características das suas alianças e redes, a Embratel, a Oi e a Vivo obtêm vantagem competitiva na indústria de telecomunicações brasileira. As três empresas foram escolhidas devido à sua representatividade no setor, mais especificamente, nos segmentos de telefonia de longa distância (nacional e internacional) e de telefonia fixa e móvel.

O objetivo desta pesquisa foi plenamente atendido. Para a identificação das características das alianças e redes das três operadoras, utilizou-se o Modelo GI e o Modelo SNA. Devido à similaridade das três empresas em suas capacitações estratégicas, incluindo o comprometimento de recursos e a posição de mercado, concluiu-se que elas pertencem ao mesmo grupo estratégico na indústria. Todas as empresas ressaltaram que a **qualidade dos serviços prestados** é um componente importante na formulação de sua estratégia. Além disso, foi enfatizado que o **desenvolvimento de produtos e serviços** constitui um dos principais processos das operadoras.

O resultado da análise dos fatores macroambientais e a participação dos atores-chave na indústria identificaram a presença de ameaças às empresas estudadas, sob a ótica do modelo “tradicional”. Contudo, ao analisarmos as mesmas variáveis, considerando-se a ótica relacional, observou-se que tais ameaças, na realidade, são amenizadas e, em diversos casos, constituem-se oportunidades, as quais, uma vez devidamente exploradas, permitirão às empresas obterem vantagem competitiva sustentável. Além disso, as oportunidades

percebidas na análise “tradicional” foram potencializadas ao serem estudadas sob a perspectiva “relacional”.

Com relação às alianças estabelecidas pelas três operadoras, foi observada a presença de parcerias principalmente com os clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*. Quanto aos substitutos e novos entrantes, não foram identificadas ameaças. As alianças estratégicas inibem a ação de novas empresas que ingressam no mercado. Acordos comerciais celebrados com clientes, fornecedores e *complementors*, contratos firmados com os concorrentes (ex: interconexão) e o relacionamento com os órgãos governamentais, como a Anatel, fazem com que a Embratel, Oi e VIVO estabeleçam barreiras de entrada junto às empresas que pretendem ingressar no mercado. Aliado a isto, existe uma barreira natural que consiste nos altos investimentos necessários para o ingresso no setor.

O presente estudo de caso pode ser considerado um desafio uma vez que, além da avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes para três grandes operadoras brasileiras, considerou-se a sua influência em uma empresa multinacional fornecedora de equipamentos de telecomunicações, a Alcatel-Lucent. Neste caso, observou-se que as alianças estabelecidas pelas operadoras impactam a sua estratégia, conforme divulgado pelo executivo entrevistado, durante a etapa de levantamento de informações complementares por meio de entrevistas:

“Quando ocorre a fusão / aquisição de operadoras, o número de participantes no mercado se reduz. Com isso, a Alcatel-Lucent necessita realizar esforços adicionais, a fim de manter as suas margens.”

(Executivo Alcatel-Lucent).

O estudo também demonstrou a importância das alianças estratégicas para a obtenção de vantagem competitiva na indústria e deu visibilidade à complexa tarefa de gerenciamento das empresas de telecomunicações. Ainda assim, vale ressaltar as percepções relatadas pelos executivos das três operadoras, uma vez questionados sobre a importância destas alianças:

“Fundamental. As alianças estratégicas é que vão garantir a sobrevivência da empresa, tanto para o desenvolvimento de produtos e serviços quanto para o direcionamento de recursos para futuros investimentos.”

(Executivo Embratel).

“Eu vejo como fundamental, estratégico, necessário, inevitável. Aí, a gente vai pelo aspecto tecnológico, da convergência. A convergência das telecomunicações, para mim, tem um viés muito mais econômico do que tecnológico e é um econômico restritivo, não necessariamente de ganho mas de defesa das bases e das rentabilidades. Quando a gente pensa em convergência, o cliente, por um pacote, quer pagar menos. Então, por que vou fazer isso? Porque eu vou reter o crescimento do meu concorrente que não tem (oferece) o produto. Então, nesse sentido, eu vejo como super importante as alianças...”

(Executivo VIVO).

“Eu acho que aliança é tudo nesse mercado de telecomunicações. Sozinho, não chegaremos a lugar nenhum. Olhando para dentro de casa, a fixa sem a móvel não vai a lugar nenhum, ou seja, quanto mais serviços você oferecer para o cliente, melhor. E acho que você tem que estabelecer parcerias, sim; porque sem os nossos fornecedores de roteadores, de modems, de aparelhos, não somos nada. E até as alianças estratégicas com as outras empresas. Se você atua em dezesseis estados e necessita de parcerias para atuar em outras regiões, você deve buscá-las. E, isto inclui as alianças com os concorrentes, objetivando a participação em determinado negócio...”

(Executiva Oi).

“Dadas as características atuais do mercado, eu acho que quem não tiver um bom gerenciamento das alianças de sua empresa está fora. Vemos o caso da Tim, que provavelmente deverá ser incorporada por alguém e o caso da Oi, que busca um fusão com a Brasil Telecom, a fim de competir com os grandes grupos que se formaram. Então, a formação de alianças é fundamental para a sobrevivência do negócio...”

(Executivo Oi).

O trabalho, sob o ponto de vista acadêmico, contribuiu para a análise estratégica “relacional” na indústria de telecomunicações. O Modelo SNA, proposto por Macedo-Soares (2002), se revelou pertinente, de acordo com o escopo de pesquisa adotado.

Com relação ao ponto de vista empresarial, este estudo de casos múltiplos auxilia os gestores na tomada de decisão, considerando as implicações das alianças e redes na estratégia das organizações. Este trabalho pode ser extrapolado para outras indústrias, respeitando-se as características e peculiaridades inerentes de cada uma delas.

Quanto às limitações da pesquisa, entendemos que não comprometeram o resultado do trabalho uma vez que, conforme relatado no Capítulo 3, estas foram superadas mediante a aplicação da triangulação dos métodos, conforme proposto por Yin (1996). Logo, foi realizada pesquisa documental, levantamento de percepções por meio de questionários, além de coleta de informações

complementares por intermédio de entrevistas. Além disso, houve a observação participativa do autor.

O levantamento de informações revelou que as três empresas possuem oportunidades de melhoria nos seus processos internos. Portanto, como futuras pesquisas, sugerimos o estudo das alianças e redes com o objetivo de alavancar os processos internos das operadoras e, com isso, aumentar a sua vantagem competitiva no mercado.

No decorrer das análises das empresas, foi mencionada a intenção futura da Oi de competir no mercado externo, após a possível fusão com a Brasil Telecom. Uma segunda sugestão de pesquisa, portanto, consiste no estudo das alianças e redes estratégicas com vistas a competir no mercado internacional de telecomunicações. Esta proposta de estudo é muito interessante, uma vez que a padronização e a regulação das ondas de rádio e de telecomunicações internacionais são regidas pela União Internacional de Telecomunicações (UIT), o que pode revelar novas possibilidades de parcerias entre as operadoras nacionais, o órgão regulador e as *carriers* estrangeiras, configurando-se como um estudo instigante e desafiador.

Finalmente, não foi identificado nenhum mecanismo formal de gerenciamento **preventivo** das alianças. Em alguns casos, são aplicadas pesquisas de satisfação de clientes, conforme relatado pelo executivo da Alcatel-Lucent. Contudo, tal iniciativa não possibilita a adoção de ações prévias, objetivando a minimização do desgaste do relacionamento entre as empresas parceiras. O estudo de possíveis modelos de gestão das alianças pode se configurar em outra proposta interessante de estudo.

O dinamismo da indústria de telecomunicações é um fato. A rápida obsolescência tecnológica, o alto nível de exigência dos consumidores e a presença do órgão regulador contribuem para a velocidade das transformações do setor. Cenário perfeito para o estudo das alianças e redes estratégicas.